



**Paula Andreia  
Ferreira Ribeiro**

**Humildade dos líderes e desempenho das equipas:  
O papel mediador do capital psicológico**



**Paula Andreia  
Ferreira Ribeiro**

## **Humildade do líder e desempenho da equipa: O papel mediador do capital psicológico**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, no ramo de Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação científica do Doutor Arménio Rego, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e a coorientação da Doutora Ana Isabel Melo, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo esforço que fizeram para que eu concretizasse esta etapa.

## **O júri**

Presidente

**Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro**  
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo**  
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, pois sem eles esta etapa não seria possível. Obrigada por todo o esforço e motivação que me prestaram.

Ao professor Arménio Rego, pela orientação, acompanhamento, conselhos e ensino que me prestou durante todo este processo.

À professora Ana Melo pela disponibilidade, atenção e motivação constante que me disponibilizou, principalmente nos momentos mais difíceis e de insegurança.

Ao Fernando Nunes, pelo companheirismo e palavras de motivação para a concretização deste trabalho.

Aos meus amigos pela troca de opiniões, ideias e pela ajuda pertinaz.

Às organizações que se disponibilizaram para participar no estudo.

## **Palavras-chave**

Humildade do líder, capital psicológico da equipa, desempenho da equipa.

## **Resumo**

As organizações enfrentam obstáculos que tornam a sua diferenciação e vantagem competitiva cada vez mais difícil. Os recursos que as empresas possuem, que são valiosos, inimitáveis e raros e, que por isso, constituem uma força capaz de gerar vantagem competitiva são os recursos humanos.

Dada a crescente importância das pessoas dentro das organizações, a presente dissertação tem como objetivo investigar como a humildade do líder prediz o desempenho da equipa, através do papel mediador do capital psicológico.

O estudo envolveu uma amostra de 66 equipas (66 líderes e 311 membros), na qual os líderes descreveram a sua humildade e o desempenho da equipa, e os membros avaliaram a humildade do líder, o capital psicológico e o desempenho da equipa.

Os resultados sugerem que: a) a humildade hétero-reportada do líder prediz o Psycap da equipa; b) o Psycap da equipa (descrito pelos membros) prediz o desempenho da equipa (descrito pelo líder); c) a relação da humildade do líder com o desempenho da equipa é mediada pelo Psycap.

O estudo sugere que a humildade constitui uma força que pode contribuir para o desempenho organizacional e que permite o desenvolvimento da positividade dentro das organizações.

**Keywords**

Leader humility, team psychological capital, team performance.

**Abstract**

Organizations face obstacles that make their differentiation and competitive advantage increasingly difficult. Human resources are valuable, rare and inimitable, generating a competitive advantage for companies.

Given the growing importance of people within organizations, this thesis aims to investigate how the humility of the leader explains the team's performance through the mediating role of the psychological capital.

This study comprises a sample of 66 teams (66 leaders and 311 members), in which leaders described their humility and the performance of their team, and team members assessed the humility of the leader, the psychological capital and their team's performance.

Results suggest that: a) hetero reported humility explains the Psycap; b) the Psycap (described by team members) explains the performance (described by the leader); c) the Psycap mediates the relationship between the leader's humility and the team's performance.

This study suggests that humility is a force that can contribute to organizational performance and enable the development of positivity within organizations.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I – Revisão da literatura .....	5
1    Humildade .....	7
1.1    Conceito .....	7
1.2    Dimensões .....	8
1.3    Fontes de medida da humildade.....	10
1.4    Domínios de estudo da humildade .....	10
2    Humildade e liderança.....	11
2.1    O líder humilde.....	11
2.2    Objetivos do trabalho e sua importância.....	13
3    Hipóteses do estudo.....	15
3.1    Humildade do líder e desempenho da equipa.....	15
3.2    Humildade do líder e capital psicológico da equipa .....	16
Capítulo II – Metodologia .....	23
1    Amostra e procedimentos .....	25
1.1    Amostra .....	25
1.2    Procedimentos .....	26
2    Medidas .....	27
2.1    Humildade .....	27
2.2    Psycap.....	28
2.3    Desempenho .....	29
2.4    Agregação dos dados ao nível da equipa .....	29
Capítulo III – Resultados .....	31
1    Médias, desvios padrão e correlações .....	33
2    Regressões .....	35



Capítulo IV – Discussão e conclusões .....	37
1 Discussão dos resultados.....	39
2 Limitações e estudos futuros.....	42
3 Implicações para a gestão .....	43
4 Comentários finais.....	44
Bibliografia.....	45

## Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra .....	25
Tabela 2: Itens de medida da humildade e respetivos Alphas de Cronbach .....	27
Tabela 3: Exemplos de itens de medida do Psycap e respetivos Alphas de Cronbach .....	28
Tabela 4: <i>Intraclass correlation</i> .....	29
Tabela 5: Médias, desvios padrão e correlações.....	34
Tabela 6: Regressões .....	35

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo proposto.....	15
--------------------------------	----

# **Introdução**



Atualmente, as organizações enfrentam cada vez mais concorrentes, sendo crescentemente difícil obter vantagens competitivas. Com efeito, é cada vez mais necessário ultrapassar obstáculos, como crises económicas, o rápido avanço da tecnologia, o aumento da especialização do trabalho, entre outros. Estamos numa altura em que os recursos internos, nomeadamente os humanos, têm de ser mais valorizados e aproveitados como forma de obter vantagem competitiva. De facto, hoje em dia, as empresas valorizam, não só as competências técnicas, mas também os valores e as virtudes das pessoas que nelas trabalham e, principalmente, dos líderes. Conforme argumentado por Owens, Johnson e Mitchell (2013), virtudes como a humildade têm sido vistas com maior interesse, sendo consideradas essenciais para o carácter daqueles que lideram e trabalham dentro das organizações. A humildade tem principalmente sido considerada importante para líderes que direcionam as suas organizações para um crescimento dinâmico e que operam em ambientes turbulentos (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

As pessoas humildes suscitam mais a confiança dos outros, fazendo-os sentir mais à vontade para expressarem as suas ideias, dúvidas e até mesmo erros. Estas pessoas têm a capacidade de querer aprender com os outros e de os valorizar, tornando, assim, os ambientes de trabalho mais agradáveis e potenciando a eficácia e a eficiência do trabalho em equipa. Conforme argumentado por Vera e Rodriguez-Lopez (2004), o sucesso construído na humildade é mais sustentável do que o que é construído na arrogância. Sendo os ambientes humildes mais agradáveis, uma vez que colocam as pessoas mais à vontade e confiantes. A humildade também promove o capital psicológico das pessoas da organização, tornando-as mais positivas, determinadas e, por conseguinte, mais felizes. Isto pode desencadear maior motivação e, consequentemente, melhores resultados no ambiente em que operam.

Dada a crescente importância da humildade e de como esta se reflete nas organizações, a valorização do capital humano e da forma como a positividade afeta os seus resultados; e a escassez de estudos neste âmbito, o presente estudo, tem como objetivo analisar e testar as seguintes hipóteses:

H1: A humildade do líder prediz o desempenho da equipa;

H2: A humildade do líder prediz o Psycap da equipa;

H3: O Psycap da equipa prediz o desempenho da equipa;

H4: A humildade do líder prediz o desempenho da equipa através do efeito mediador do Psycap da equipa.

A amostra do estudo integra 66 equipas (membros e líderes) cujos líderes avaliaram a sua própria humildade e o desempenho da equipa, e cujos membros desta descreveram a humildade do líder, o Psycap da equipa e o desempenho da mesma. O estudo divide-se em 4 capítulos. O objetivo do primeiro capítulo, que aborda a humildade e o capital psicológico, é fornecer as bases teóricas sobre as variáveis do estudo, sustentando, assim, o trabalho realizado. Este capítulo está sub-dividido em três partes. Na primeira parte é analisado o conceito de humildade, as suas dimensões, as suas fontes de medida e o domínio em que tem sido estudada. Na segunda parte é analisada a humildade e as suas implicações na liderança, sendo inicialmente descritos os líderes humildes e, de seguida, apresentados os objetivos do estudo e a sua importância.

A terceira parte engloba a revisão da literatura e as hipóteses do estudo. Primeiro é tratada a relação entre a humildade do líder e o desempenho da equipa, depois a relação entre a humildade do líder e o Psycap da equipa. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização do estudo. Primeiro é caracterizada a amostra, seguida dos procedimentos utilizados para a recolha dos dados e, por fim, são descritas as medidas utilizadas para analisar a humildade do líder, o Psycap da equipa e o desempenho da mesma. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos. Primeiro são calculadas as médias, desvios padrão e correlações, depois são apresentadas as regressões efetuadas entre as variáveis, o que nos permite testar as hipóteses do estudo. No quarto e último capítulo são discutidos os resultados obtidos, apresentadas as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. O capítulo termina com as implicações do estudo para a gestão e os comentários finais.

## **Capítulo I – Revisão da literatura**



# 1 Humildade

## 1.1 Conceito

Segundo Tangney (2002), os estudos sobre a humildade ainda estão na sua “infância”, ou seja, ainda pouco se sabe sobre este constructo. Como afirmado por alguns autores, ainda não existe consenso entre os investigadores sobre a definição concreta da humildade (e.g., Davis, Worthington Jr. & Hook, 2010), uma vez que as tentativas para assimilar diferentes conceptualizações de vários campos resultam em definições complexas (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Algumas definições têm um foco intrapessoal, interno e pessoal, resultando num processamento equilibrado dos pontos fortes e fracos (Owens, 2009); outras definições capturam as propriedades manifestadas, externas, expressas e interpessoais da humildade, ou seja, uma propensão para aprender com os outros (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

As pessoas podem facilmente associar o termo humildade a autovisões negativas, incluindo uma baixa opinião de si mesmo e uma sensação de inutilidade (Tangney, 2000). Como referido por Vera e Rodriguez-Lopez (2004), a humildade é frequentemente associada a timidez, falta de ambição, passividade ou falta de confiança. Noutras pesquisas, a humildade foi ligada a baixa autoestima. No entanto, os investigadores que têm analisado este constructo insistem que a humildade não equivale a fraqueza, mas sim a uma "espécie única de coragem" (Exline et al., 2004, p.464) para estar disposto a ser vulnerável a fim de melhorar a si mesmo e ajudar os outros.

Neste sentido, a humildade tem sido descrita como envolvendo a presença de empatia, gentileza, respeito, igualdade, valorização dos outros e controlo (Sandage, 1999), gratidão (Emmons, 2007), partilha das atenções e reconhecimento dos erros (Exline & Geyer, 2004; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) e abertura a ideias e culturas dos outros (Tangney, 2000). Exline e Geyer (2004) sugerem que a humildade consiste em ter mente aberta, respeito pelos outros e ausência de arrogância, egoísmo ou vaidade. Newman (1982) diz que a humildade requer uma avaliação severa de si mesmo combinada com uma avaliação razoavelmente generosa dos outros.



Means, Wilson, Sturm, Biron e Bach (1990) propõem que a humildade implica: a disposição de admitir as suas falhas; o reconhecimento de que não se podem controlar todos os confrontos sociais; uma atitude de paciência e gentileza para com as outras pessoas; e um sentimento de empatia para com os outros. Emmons (2000) sugere que a humildade envolve precisão, autoaceitação, compreensão das imperfeições, manutenção dos talentos e realizações em perspectiva e libertação da arrogância e baixa autoestima. Tangney (2000, 2002) refere que a humildade envolve um sentido exato das suas habilidades e realizações, a capacidade de reconhecer os próprios erros, imperfeições, falhas no conhecimento e limitações à abertura de novas ideias, informações contraditórias e conselhos.

Por fim, Solomon (1999) fornece uma definição útil e simplista da humildade para a gestão, sendo que a caracteriza como uma avaliação realista das próprias contribuições e reconhecimento das contribuições dos outros, que, juntamente com a sorte fazem o próprio sucesso possível. Klenke (2005) também afirma, de forma simples e sucinta, que a humildade é uma força humana que envolve o conhecimento realista das forças e fraquezas do ser e a capacidade do indivíduo para se colocar em perspectiva.

## **1.2 Dimensões**

Apesar de não haver consenso na definição da humildade, o que resulta em definições complexas que, em alguns casos, contêm até 13 dimensões (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), é consensual entre vários autores (e.g., Exline & Geyer, 2004; Owens et al., 2013) que a humildade envolve três dimensões essenciais, sendo elas: vontade de se ver com precisão; apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros; e *teachability* (abertura a novas ideias e vontade de aprender com os outros). Comte-Sponville (2002) propôs que a humildade deve ser pensada como a ciência do próprio ser, pois surge a partir de uma compreensão de confiança das próprias forças e fraquezas. Como Ben-Ze'ev (2000) argumentou, é possível um indivíduo fazer uma avaliação precisa das suas capacidades e, ao mesmo tempo, ter falta de humildade, considerando que os outros são inferiores.

Neste sentido, Tangney (2000) argumentou que a humildade deve envolver não só uma autoavaliação honesta, mas também a capacidade de esquecer de si mesmo e o apreço pelo valor de todas as coisas. Isto significa que a humildade envolve apreciar o valor e as contribuições dos outros (Tangney, 2002), reconhecendo os pontos fortes dos outros sem se sentir ameaçado por eles (Exline et al., 2004), e exaltar as capacidades dos outros, ao invés de ter uma visão negativa deles (King & Hicks, 2007). Alguns investigadores (e.g., Morris et al., 2005) têm também sugerido que a humildade envolve: a autoconsciência, ou seja, o conhecimento preciso que cada indivíduo tem das suas virtudes, defeitos e limitações; a abertura para novas ideias; e a transcendência, isto é, aceitar que algo superior existe e que somos apenas uma pequena parte do universo. Outros têm argumentado que a humildade implica uma vontade de se compreender a si mesmo (as suas forças e fraquezas) e uma orientação para os outros mais do que para o próprio (e.g. Nielsen, Marrone & Slay, 2010).

Segundo Argandona (2014) a humildade na perspectiva intrapessoal integra as seguintes dimensões: autoconhecimento, autoavaliação e respeito próprio. Relativamente à abordagem interpessoal, ele inclui as seguintes dimensões: ouvir os outros, dar-se a conhecer e procurar conselhos. Ainda seguindo a ideia deste autor, uma pessoa humilde tem um grau equilibrado de autoconhecimento, que resulta na avaliação correta das suas forças, fraquezas, sucessos e fracassos. Outras características apontadas pelo autor relativamente à pessoa humilde são: a avaliação adequada das capacidades e resultados dos outros, tentando sempre melhorá-los, melhorar-se e solicitar a ajuda dos outros, trabalhando em cooperação e sentindo apreço pelos que o rodeiam. Posto isto, podemos concluir que a humildade engloba: conhecer o próprio e os outros de forma correta; ter conhecimento de que somos todos iguais e de que existe algo mais para além de nós; valorizar os outros, incluindo as suas limitações, sem sentimentos de inferioridade; e aproveitar o nosso conhecimento e o dos outros para aprender, gerar novas ideias, melhorar o nosso ser e os outros.

### **1.3 Fontes de medida da humildade**

Para além da falta de consenso sobre a definição de humildade, anteriormente referida, a forma como a humildade é medida também é passível de divergências. Dado o facto de que, na maior parte das vezes, as pessoas se avaliam como mais humildes do que o que realmente são e as pessoas verdadeiramente humildes se autoavaliam mais modestamente, Tangney (2002) concluiu que a humildade pode ser um constructo que não é simplesmente passível de autorrelatos. Assim sendo, relatos de outros podem constituir uma alternativa viável aos autorrelatos e vários estudiosos têm sugerido usar o consenso de "observadores" como a melhor abordagem (e.g., Exline et al., 2004).

Por exemplo, Richards (1992) argumentou que, enquanto aqueles que realmente são humildes não são propensos a atribuir essa virtude para si, outras pessoas próximas podem ser capazes de observar esta virtude com mais precisão. Contudo, este método pode também não avaliar de forma válida a humildade, uma vez que os outros podem também inflacionar ou diminuir a humildade relatada. Por exemplo, amigos podem descrever uma pessoa como sendo mais humilde do que a pessoa realmente é. Posto isto, Tangney (2000) sugere que o estudo da humildade seria impulsionado com uma conceitualização clara e através do desenvolvimento de medidas teóricas.

### **1.4 Domínios de estudo da humildade**

Tendo em conta a inexistência de uma definição concreta de humildade e a escassez dos estudos com este constructo, vários autores têm operacionalizado a humildade de diferentes maneiras: como um traço de personalidade (e.g., Exline & Hill, 2012; Labouff, Rowatt, Johnson, Tsang & Willerton, 2012); como uma característica (e.g., Ashton & Lee, 2008); como uma orientação (e.g. Morris et al., 2005; Owens, 2009); como uma "meta-atitude" (e.g., Grenberg, 2005); como um estilo de liderança (e.g., Owens et al., 2013), entre outros. Conforme citado por vários autores (e.g., Exline & Geyer, 2004) o estudo da humildade incide sobre os domínios da psicologia, filosofia, religião e, com um foco mais recente, sobre o domínio organizacional, de liderança e das relações.

## 2 Humildade e liderança

### 2.1 O líder humilde

*“O maior líder é aquele que reconhece a sua pequenez, extrai força da sua humildade e experiência da sua fragilidade.”*

*Augusto Cury*

A liderança tem sido associada a características de personalidade de domínio, agressividade e ascendência, não sendo características normalmente associadas a um líder humilde. Alguns podem ver a humildade e a liderança como contraditórias, uma vez que, o líder “protótipo” é, muitas vezes, percebido como sendo um indivíduo de temperamento forte, que exerce grande influência nos seus subordinados (Ensari & Murphy, 2003). Um número crescente de estudiosos insiste que a humildade não é incompatível com uma liderança forte e eficaz (e.g., Lu, Gilmour & Kao, 2001). Por outro lado, Weick (2001) insiste que quando um líder admite humildemente "Eu não sei" é um sinal de força ao invés de fraca liderança, uma vez que tal ação irá promover a aprendizagem, a confiança e uma melhor tomada de decisões e direções.

Na última década, alguns investigadores têm abordado a importância da humildade no contexto da liderança. Este crescimento de importância da humildade nas organizações deve-se, segundo Owens e Hekman (2012), à intensificação dos escândalos atribuídos ao ego desenfreado, à arrogância, ao sentimento de direito e de autoimportância envolvendo líderes e também devido ao facto da arrogância e de o narcisismo dos líderes terem sido identificados como as razões pelas quais estes tomam decisões erradas (Chatterjee & Hambrick, 2007). Neste sentido, a humildade foi definida como um núcleo de "virtudes organizacionais" que são propostas para fornecer a base moral dos ambientes organizacionais (Cameron, Dutton & Quinn, 2003), sendo considerada uma virtude que leva ao crescimento (Owens & Hekman, 2012) e autorrealização (Newman, 1982). Assim, para muitos estudiosos de liderança, a humildade é pensada como um atributo-chave (e.g., Exline & Geyer, 2004; Morris et al., 2005).

Como referido por Vera e Rodriguez-Lopez (2004), as características que emergem para descrever os comportamentos de líderes humildes são: abertura a novos paradigmas; ânsia de aprender com os outros; conhecimento das suas limitações e erros e tentativas para corrigi-los; aceitação das falhas com pragmatismo; pedir conselhos; desenvolver os outros; desejo de servir; respeito pelos outros; partilha de reconhecimento com os colaboradores; aceitação do sucesso com simplicidade; não ser narcisista e ter repulsa pela adulação; evitar a autocomplacência e ser frugal. Eles propõem que a humildade é um recurso de vantagem competitiva, pois é valioso, raro, insubstituível e difícil de imitar.

Os líderes humildes têm perspetivas mais realistas e reconhecem as limitações dos paradigmas e estratégias atuais. Eles não ficam presos a soluções antigas, independentemente do sucesso que elas tenham tido no passado. Reconhecem a existência de diferentes visões do mundo e as suas perspetivas são multifacetadas, criando oportunidades para descobrir e discutir diferentes pontos de vista. A virtude da humildade ajuda os gestores a lidar com o medo, lembrando-lhes que aqueles que não falham raramente tentam novos empreendimentos e que os erros e as falhas são o preço para a aprendizagem. Através dos processos de aprendizagem, a humildade ajuda à inovação, porque permite uma atitude aberta no sentido de experimentação, ensaio e erro, e a tomada de riscos quando se exploram novas ideias (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Relativamente aos estilos de liderança, a humildade é consistente com uma liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Ao propor o conceito de liderança autêntica, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004) definiram a essência da autenticidade como "conhecer a si mesmo". Líderes autênticos exibem autoconsciência, o que inclui ser capaz de avaliar com precisão os seus pontos fortes e fracos, conhecer, aceitar e permanecer fiel a si mesmo, e reconhecer suas limitações. May et al. (2003) reconheceram a influência da humildade na liderança autêntica, notando que os líderes autênticos são humildes por natureza, e que a humildade diminui o desejo dos líderes para ser o foco do reconhecimento e o centro da atenção.

George (2003) postulou que os líderes autênticos têm um forte desejo de servir os seus seguidores, uma noção que corresponde a uma liderança servidora. De acordo com Greenleaf (1997), líderes servidores abordam o papel de liderança numa posição não-focal e procuram cumprir os interesses da organização e dos seus membros, ai invés de maximizar a ambição pessoal. Trabalham de forma a garantir a melhoria de toda a organização, optam por permanecer em segundo plano e esforçam-se para dar crédito aos seguidores. Posto isto, no contexto organizacional, virtudes como a humildade são geralmente vistas como o que é bom, humano e produz melhoria social (Bright, Cameron & Caza, 2006).

Alguns autores sugerem ainda que os líderes devem ir além da perspectiva de liderança baseada no mito do herói ou do "grande homem" (Murrell, 1997), mostrando a sua humanidade ao reconhecerem as suas limitações em termos de conhecimento e experiência (Weick, 2001) e focando-se mais na forma como os seguidores influenciam o processo de liderança (Uhl-Bien, 2006). A humildade no líder faz com que estes se vejam a si próprios de forma mais objetiva, vejam os outros de forma mais apreciativa e vejam mais abertamente as novas informações ou as ideias que possam surgir (e.g., Exline & Geyer, 2004; Owens et al., 2013), promovendo uma abordagem de liderança menos autointeressada, a qual é refletida no crescimento da ligação e da confiança dos seguidores com o líder (Nielsen et al., 2010).

## **2.2 Objetivos do trabalho e sua importância**

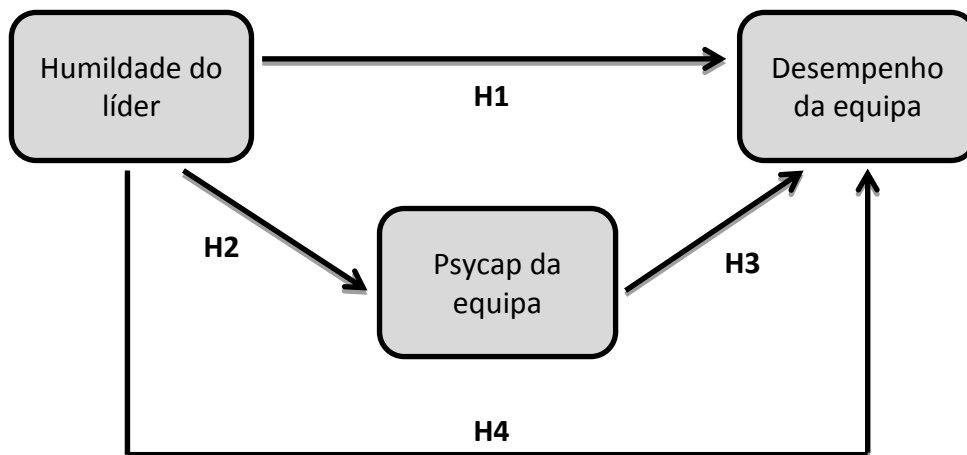
Os estudos sobre a humildade na liderança são muito escassos (Ou et al., 2014). Como tal, ainda não é conhecida a forma como a humildade se apresenta em termos de uma liderança global, isto é, em termos de postura e maneira de ser, quais os comportamentos que envolve, que fatores pessoais e situacionais determinam a eficácia desses comportamentos, ou como estes comportamentos podem influenciar importantes processos e resultados de trabalho (Owens & Hekman, 2012). Cada vez mais os estudiosos têm argumentado a necessidade de hoje, e especialmente amanhã, os líderes

abordarem o seu papel com mais humildade (e.g., Morris et al., 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), promovendo assim a importância da humildade dentro das organizações.

Por exemplo, Weick (2001) sugere uma maior necessidade de os membros da organização terem a humildade de reconhecer áreas de ignorância e inexperiência e fomentarem a aprendizagem e a adaptação necessária para ter sucesso num ambiente de trabalho cada vez mais imprevisível. Este autor afirma ainda que o aumento da imprevisibilidade e o desconhecimento que as organizações enfrentam exigirá que os líderes tenham mais humildade e menos orgulho e arrogância. Segundo Crossan, Vera e Nanjad (2008) tendências gerais como a concorrência global, inovação tecnológica, estruturas baseadas em equipas e economias baseadas em informação tornam o ambiente das organizações cada vez mais dinâmico, turbulento, interdependente e incerto, fazendo da humildade nas organizações uma "ideia cujo tempo chegou" (Hugo, 2005).

Ainda nesta linha, Senge (2006) afirma que tendências como a inovação tecnológica, o mercado global (que exige compreensão e competição com concorrentes locais e internacionais), estruturas com base em equipas que implicam uma maior colaboração e interdependência e, em geral, uma quantidade crescente de trabalho centrado na informação e no conhecimento, sugerem que fatores como a humildade promovem a capacidade da aprendizagem individual e organizacional.

Pelas razões referidas anteriormente; pelo facto de que a humildade é uma força crítica para os líderes e organizações que a possuem (constituindo, assim, um valor estratégico, com capacidade de criar vantagem competitiva) e uma perigosa fraqueza para aqueles que não a têm (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004); e, considerando a escassez do conhecimento na área da humildade nas organizações e a importância do capital humano para as mesmas, o presente estudo tem como objetivo analisar o modelo ilustrado na figura 1:



**Figura 1: Modelo proposto**

Conforme se pode verificar na figura ilustrativa do modelo, as hipóteses que se pretende analisar são: H1 – a humildade do líder prediz o desempenho da equipa; H2 – a humildade do líder prediz o capital psicológico da equipa; H3 – o capital psicológico da equipa prediz o desempenho da mesma; e, por fim, H4 – a humildade do líder prediz o desempenho da equipa através do efeito mediador do Psycap da mesma.

### **3 Hipóteses do estudo**

#### **3.1 Humildade do líder e desempenho da equipa**

A humildade na liderança tem sido relacionada com desempenho no trabalho (e.g., Owens, Rowatt & Wilkins, 2012) e tem sido identificada como uma característica distintiva dos CEOs de grande sucesso nas organizações (e.g., Morris et al., 2005). Owens, Rubenstein e Hekman (2010) desenvolveram um modelo teórico que delineia as situações desencadeadoras, os condutores, as consequências e as contingências da humildade na liderança organizacional. Neste modelo houve um alto nível de consenso de que a humildade na liderança poderia ser desenvolvida e que o líder humilde iria influenciar



positivamente o desempenho da equipa através da melhoria da aprendizagem, da tomada de decisões mais compreensivas e da retenção de funcionários.

Nesta linha, Templeton (1995) já tinha postulado que as facetas positivas da humildade na liderança são uma porta de entrada para a compreensão e progresso intelectual, sendo que, a resistência a novas informações, a ignorância dos próprios limites ou a arrogância sobre o que se reivindica saber pode dificultar a resolução de problemas ou o desempenho da equipa. Collins (2001a) fornece particularidades sobre os benefícios da humildade, referindo que o desempenho de uma organização liderada por um CEO "humilde" é superior, sendo continuamente sustentado durante longos períodos. No seu estudo Collins (2001a) procurou fatores que ajudaram as empresas a mover-se de um bom para um excecional desempenho.

Uma inesperada constatação foi a de que a grandeza não estava relacionada com CEOs de alto perfil, mas sim com os CEOs humildes. Este resultado foi considerado extremamente inesperado, uma vez que a humildade não é normalmente associada ao sucesso na liderança (Collins, 2001a). A pesquisa de Collins (2001b) fornece forte evidência da utilidade da humildade na liderança. Ele propõe que os líderes mais eficazes têm duas características em comum: uma intensa vontade profissional e uma extrema humildade. Possuir ambas as qualidades significa que o líder é um líder de nível superior ou "Nível 5". Segundo o autor, o líder de nível 5 também possui todas as qualidades dos níveis mais baixos (nível 1 – indivíduo altamente capaz; nível 2 – membro contributivo da equipa; nível 3 – gestor competente; nível 4 – líder eficaz; nível 5 – executivo). Tendo em conta as razões apresentadas propõe-se:

*Hipótese 1: A humildade do líder prediz o desempenho da equipa.*

### **3.2 Humildade do líder e capital psicológico da equipa**

#### **3.2.1 O efeito indireto da humildade do líder sobre o desempenho da equipa**

Segundo vários autores os líderes não afetam o desempenho diretamente, criando, ao invés disso, condições para que os indivíduos e as equipas tenham um bom desempenho

(Rego, Reis Júnior & Pina e Cunha, 2014). Como tal, consideramos que o efeito da humildade do líder sobre o desempenho da equipa não é direto, mas sim, mediado por outros fatores. Neste estudo, consideramos que o Psycap da equipa constitui um importante mediador dessa relação.

### **3.2.2 Capital psicológico**

A investigação sobre o capital psicológico tem a sua origem nos estudos do comportamento organizacional positivo (COP), que, por sua vez, se enquadra na psicologia positiva (Seligman, 2002). Luthans (2002) definiu COP como sendo o estudo e a aplicação da positividade orientada para as forças dos recursos humanos e para as capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas, e geridas de forma eficaz para melhorar o desempenho. Esta definição captura os critérios do estudo científico, rigor de medição, potencial de desenvolvimento e impacto no desempenho (Luthans, 2002). Várias capacidades psicológicas têm sido examinadas conceptualmente e empiricamente, segundo a perspetiva COP.

Até à data, os quatro constructos que melhor atendem aos critérios de inclusão do COP são: a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Estes, quando combinados, formam o constructo Psycap, tendo este sido demonstrado conceptualmente (e.g., Luthans et al., 2007) e empiricamente (e.g. Luthans et al., 2007), como sendo um constructo *core* de ordem superior. Ou seja, o PsyCap demonstrou ser um melhor predictor de atitudes e desempenho dos funcionários do que os quatro componentes que o compõem (eficácia, otimismo, esperança e resiliência) (Luthans et al., 2007).

A autoeficácia, baseada na teoria social cognitiva de Bandura (Bandura, 1997), refere-se à confiança de um indivíduo na sua capacidade de mobilizar a sua motivação, recursos cognitivos e ações, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho (Stajkovic & Luthans, 1998). Os indivíduos com elevada autoeficácia geralmente têm uma forte crença na sua capacidade para controlar os resultados e ter sucesso na resolução de desafios difíceis (Bandura, 1997). A esperança é composta por dois componentes: energia dirigida

a objetivos e energia dirigida a meios (Snyder et al., 1996). A primeira refere-se à motivação do indivíduo para ter sucesso numa tarefa específica num determinado contexto; a segunda refere-se à forma ou ao meio pelo qual essa tarefa pode ser realizada (Luthans et al., 2007). Indivíduos com altos níveis de esperança mostram maior energia dirigida para um objetivo e são mais propensos a apresentar a capacidade de desenvolver alternativas para realizar os seus objetivos (Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008).

O otimismo refere-se à expectativa de um indivíduo para resultados positivos (Scheier, Carver, Bridges & Chang, 2001). Aqueles com alto otimismo geralmente constroem expectativas positivas que os motiva a perseguir os seus objetivos e a lidar com situações difíceis (Seligman, 2006). A resiliência refere-se à capacidade de um indivíduo para recuperar das adversidades, incerteza, risco ou fracasso, e de se adaptar às mudanças e às exigências stressantes da vida (Tugade & Fredrickson, 2004). Indivíduos ricos em resiliência tendem a ser melhores a adaptar-se às experiências negativas e às mudanças no ambiente externo (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006).

De forma simplificada e abrangente, o PsyCap pode ser entendido como o desenvolvimento do estado psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por ter confiança (eficácia) para transportar e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso no presente e no futuro; perseverança em direção a objetivos e, se necessário, redirecionar caminhos para os objetivos (esperança), a fim de ter sucesso; e quando deparado com problemas e adversidades, ultrapassá-las e ir mais além (resiliência) para alcançar o sucesso (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

O Psycap pode ser desenvolvido ao nível da equipa (Dawkins, Martin, Scott & Sanderson, 2015). Para que as equipas desenvolvam o seu capital psicológico, é necessário que tenham um bom ambiente de trabalho, que criem laços fortes com os seus colegas, incluindo com o seu líder, que sintam confiança e à vontade para expressar as suas ideias e, acima de tudo, que sintam que são parte integrante e importante na organização e que o seu contributo é valorizado. Vários investigadores apontam para a importância das relações de suporte no local de trabalho, em especial aquelas que existem entre gestores

e funcionários (e.g., Morris et al., 2005), sendo defendido por vários investigadores que os líderes humildes desenvolvem vínculos sociais fortes e positivos com os membros da equipa (e.g., Morris et al., 2005; Owens et al., 2013).

Gulati (1995) também defende que interações frequentes entre os membros da equipa facilitam a formação de laços fortes, aumentam a familiaridade e criam confiança, facilitando também o compromisso e as visões partilhadas (Pearce & Ensley, 2004). Líderes com elevada humildade são mais propensos a formar essas relações com os seus funcionários (Richards, 1992), sendo que a humildade contribui para a construção de um ambiente de trabalho agradável e flexível para os membros organizacionais (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), promovendo, desta forma, o Psycap. Ainda seguindo a linha de Vera e Rodriguez-Lopez (2004), a humildade nas organizações permite a aprendizagem e a resiliência organizacional, através da abertura a novos paradigmas, da ânsia de aprender com os outros, da compreensão das falhas e das limitações e, da imagem mais realista que se tem da empresa e do ambiente externo. Tendo em conta o que foi referido propõe-se:

*Hipótese 2: A humildade do líder prediz o psycap da equipa.*

### **3.2.3 Psycap e desempenho da equipa**

Uma característica do Psycap, originalmente notada por Luthans (2002), é que o PsyCap é um preditivo do desempenho. Individualmente, cada um dos constructos tem sido estudado para verificar o seu relacionamento com uma variedade de resultados (Luthans et al., 2007). Por exemplo, a investigação tem demonstrado relações positivas entre a autoeficácia e o desempenho no trabalho (Stajkovic & Luthans, 1998). O otimismo é teorizado como fornecedor de uma propensão motivacional que influencia a quantidade do esforço despendido, aumentando, assim, o desempenho do trabalho (Luthans et al., 2007). A esperança permite que as pessoas tenham não só força de vontade para procurar alcançar os objetivos, como também facilita a definição de múltiplas vias para os alcançar (Snyder, 2002).

Empiricamente, esta opinião tem sido apoiada, sendo argumentado que os gestores mais esperançosos têm maior desempenho nas unidades de trabalho (Peterson & Luthans, 2003). A resiliência permite aos indivíduos recuperarem após um desafio, repercutindo-se este facto num melhor desempenho no trabalho (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006). Um número crescente de estudos tem demonstrado que o Psycap tem impacto sobre os resultados no local de trabalho. Por exemplo, no seu estudo, Luthans et al. (2007) constataram que o PsyCap está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho a nível individual. A relação positiva entre o PsyCap e o desempenho no trabalho foi também encontrada em culturas não-americanas, como a China (e.g., Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005), Portugal (Rego, Marques, Leal, Sousa & Pina e Cunha, 2010) e Vietnam (Nguyen & Nguyen, 2012).

Durante a última década, um grande número de estudos investigaram a relação entre atitudes, comportamentos e desempenho do funcionário e o PsyCap (e.g., Avey, Luthans & Youssef, 2010). Uma meta-análise recente concluiu que o PsyCap dos funcionários está significativamente relacionado com as suas atitudes de trabalho desejáveis, comportamentos e desempenho (Avey, Reicaard, Luthans & Mhatre, 2011). Ao nível da equipa, equipas com maior PsyCap são mais eficazes porque os seus membros, tanto individual como coletivamente, desenvolvem esforços motivados e perseveram para tornar a equipa mais eficaz (Luthans et al., 2007). As equipas autoeficazes são mais confiantes nas suas capacidades para executar tarefas de trabalho. Como resultado, os membros da equipa envolvem-se no seu trabalho e interagem de forma proactiva com os outros, perseguindo, deste modo, as metas da equipa (West, Patema & Caesten, 2009).

As equipas otimistas são mais propensas a envolver-se nas tarefas de trabalho, a incentivar o envolvimento entre os membros e a coordenar os esforços para concretizar os objetivos definidos (Peterson & Zhang, 2011; West et al., 2009). As equipas esperançosas estão mais motivadas para atingir objetivos ambiciosos e são mais perseverantes na eliminação dos obstáculos para alcançar aqueles objetivos (Peterson & Zhang, 2011). Por fim, as equipas resilientes são mais capazes de recuperar perante adversidades, lidar proactivamente com problemas e esforçarem-se para se adaptar às mudanças, desafios e oportunidades (Peterson & Zhang, 2011; West et al., 2009).

Recentemente, alguns estudiosos começaram a examinar a influência do Psycap na equipa e em níveis organizacionais (e.g., Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011).

Pesquisas emergentes também demonstram associações positivas entre o PsyCap coletivo e o desempenho da equipa (e.g., Peterson & Zhang, 2011; Walumbwa et al., 2011). Clapp-Smith, Vogelgesang e Avey (2009) concluíram que o PsyCap dos membros individuais da equipa agregado ao nível da equipa está positivamente relacionado com o desempenho da mesma. Há evidências crescentes de que o apoio no local de trabalho facilita o desenvolvimento do PsyCap dos funcionários, uma vez que lhes dá uma maior esperança para procurar novos e diferentes caminhos para atingir os seus objetivos e serve como um recurso que lhes permite recuperar rapidamente das adversidades (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). Tendo em conta o referido, propõe-se:

*Hipótese 3: O Psycap da equipa prediz o desempenho da equipa.*

#### **3.2.4 Psycap como mediador da relação entre humildade do líder e desempenho da equipa**

Estudos recentes têm também analisado o papel mediador do PsyCap na ligação entre comportamento de liderança transformacional e autêntica, com resultados de trabalho a nível individual e da equipa (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012; Walumbwa et al., 2011), sendo que o PsyCap também foi considerado como mediador da relação entre a liderança autêntica, a cidadania e os comportamentos do grupo organizacional e o desempenho do grupo (Walumbwa et al., 2011). Num estudo realizado a CEOs, aqueles com mais traços psicológicos positivos obtiveram uma classificação superior na liderança transformacional pelos seus seguidores e as suas empresas obtiveram melhor desempenho (Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2008). Liu (2013) também descobriu que funcionários que percecionaram maiores níveis de apoio por parte do supervisor tinham níveis mais elevados de PsyCap, o que, por sua vez, induz níveis mais elevados de desempenho.

Conforme já referido, alguns autores (e.g., Rego et al., 2014) sugerem que os líderes não afetam o desempenho diretamente, mas que, ao invés, criam condições para que os

indivíduos e as equipes tenham um bom desempenho. Ainda neste seguimento, investigadores de liderança (e.g., Collins, 2001a, 2001b) argumentam que a humildade no líder é importante para o crescimento e sobrevivência organizacional não sendo, porém, totalmente claro que seja exatamente a humildade no líder o que produz e influencia o desempenho. No entanto, alguns autores reconhecem a influência da humildade na liderança autêntica e postulam que os líderes autênticos são humildes por natureza (e.g., May et al., 2003) e que a humildade como traço de liderança contribui positivamente para o desempenho organizacional, potenciando a aprendizagem e a resiliência (Morris et al., 2005), podendo desta forma desenvolver o Psycap. Tendo em conta o referido, propõe-se:

*Hipótese 4: A humildade do líder prediz o desempenho da equipa através do efeito mediador do Psycap.*

## **Capítulo II – Metodologia**





## 1 Amostra e procedimentos

### 1.1 Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra por conveniência, sendo esta constituída por 66 equipas de empresas de vários setores, entre os quais: retalho, saúde, restauração, indústria, educação, entre outros. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionários administrados aos líderes e aos membros das 66 equipas que integram a amostra, perfazendo um total de 377 participantes (66 líderes e 311 membros). Na tabela 1, apresentada de seguida, caracteriza-se a amostra.

**Tabela 1: Caracterização da amostra**

		<b>Líderes</b>	<b>Liderados</b>
<b>Género</b>	Masculino	56.1%	40.8%
	Feminino	43.9%	59.2%
<b>Idade (anos)</b>	Média	42.7	35.1
	Desvio padrão	9.86	9.43
<b>Habilitações</b>	Até ao 9º ano	10.6%	11.6%
	12º ano	24.2%	30.9%
	Bacharelato/licenciatura	37.9%	33.8%
	Mestrado/doutoramento	27.3%	22.2%
<b>Antiguidade como líder</b>	Média	7.2	-----
	Desvio padrão	5.03	
<b>Antiguidade na equipa</b>	Média	-----	6.3
	Desvio padrão		9.69
<b>Antiguidade com o líder</b>	Média	-----	4.9
	Desvio padrão		4.33

No que respeita aos líderes, 56.1% eram do sexo masculino e com idade média de 42.7 anos, sendo o desvio padrão de 9.86. Relativamente às habilitações literárias, 10.6% detinham o 9º ano ou menos; 24.2% possuíam o 12º ano; 37.9% tinham o grau de bacharelato ou licenciatura; e os restantes (27.3%) detinham o grau de mestrado ou

doutoramento. A média da antiguidade no exercício das funções dos líderes é de 7.2 anos, com um desvio padrão de 5.03.

Relativamente aos membros da equipa, 40.8% são do sexo masculino, sendo a sua idade média de 35.1 anos, com desvio padrão de 9.43. No que respeita às habilitações literárias, 11.6% tinham até ao 9º ano de escolaridade; 30.9% possuíam o 12º ano; 33.8% detinham o grau de bacharelato ou licenciatura e, por fim, 22.2% tinham o grau de mestrado ou doutoramento. A média da antiguidade na equipa é de 6.3 anos, com um desvio padrão de 9.69, e a média da antiguidade de trabalho com o líder é de 4.9 anos, sendo o desvio padrão de 4.33.

## **1.2 Procedimentos**

Os questionários foram entregues e recolhidos presencialmente, sendo que foi pedida permissão para a sua entrega ao respetivo líder de cada equipa. Este foi informado de que o objetivo do estudo era analisar a forma como os líderes influenciam o desempenho da equipa, estando a confidencialidade dos participantes e da entidade sempre assegurada. Para tal, os questionários foram entregues em envelopes, dentro dos quais seguiam envelopes individuais para os participantes selarem o seu questionário após o preenchimento.

Os líderes descreveram a sua humildade e o desempenho da equipa. Os liderados avaliaram a humildade do seu líder, o capital psicológico da sua equipa e o desempenho da mesma. O nível de respostas foi o seguinte: em 7 equipas participaram 2 indivíduos; em 29 equipas participaram entre 3 e 4 indivíduos; em 24 equipas participaram entre 5 e 6 indivíduos; e, por fim, em 6 equipas participaram no mínimo 7 indivíduos, sendo a dimensão média das equipas de 4.7.

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo ao programa SPSS Statistics. Para complemento foi realizado o teste *Sobel*.

## 2 Medidas

### 2.1 Humildade

Para avaliar este constructo, os líderes descreveram a sua humildade e os membros da equipa descreveram a humildade do líder, numa escala de 6 pontos (1- “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; 2- “em geral, a afirmação não se aplica a mim”; 3- “a afirmação aplica-se um pouco a mim”; 4- “a afirmação aplica-se a mim”; 5- “a afirmação aplica-se bastante a mim”; 6- “a afirmação aplica-se completamente a mim”).

A humildade foi medida através de 9 itens (Owens et al., 2013), apresentados na tabela 2, representando 3 dimensões: vontade de conhecer-se de forma precisa; apreciação dos outros; vontade (disponibilidade) para aprender. A consistência interna dos líderes (0.87) e dos liderados, tanto nos dados individuais (0.95), como nos dados agregados (0.96) mostraram-se bastante satisfatórios.

**Tabela 2: Itens de medida da humildade**

1. O líder procura obter feedback acerca das suas ações, mesmo que seja crítico para ele.	2. O líder quando não sabe fazer algo, admite que não sabe.	3. O líder é capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele.
4. O líder é capaz de reconhecer as forças dos outros.	5. O líder elogia frequentemente os outros pelas suas forças.	6. O líder mostra que valoriza as contribuições únicas dos outros.
7. O líder está disposto a aprender com as outras pessoas.	8. O líder está aberto às ideias dos outros.	9. O líder está aberto a receber conselhos dos outros.

## 2.2 Psycap

O Psycap foi medido através de 12 itens do Psychological Capital Questionnaire (Avey, Avolio & Luthans, 2011), ou seja, o PCQ-12, agrupado em 4 dimensões: autoeficácia (3 itens), esperança (4 itens), resiliência (3 itens) e otimismo (2 itens). Os membros da equipa descreveram o Psycap da equipa numa escala de 6 pontos, igual à utilizada para a variável humildade. Seguindo a evidência teórica (e.g., Luthans et al., 2007) e empírica (e.g., Luthans et al., 2007), o Psycap foi considerado um constructo de segunda ordem, sendo calculada a consistência interna do constructo como um todo, tanto a nível individual (0.82), como agregado (0.84), mostrando-se esta bastante satisfatória. Estes resultados, juntamente com os *alphas* das 4 dimensões em separado e exemplos de itens são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3: Exemplos de itens de medida do Psycap e *Alphas de Cronbach* das respetivas dimensões**

	<b><math>\alpha</math> Nível individual</b>	<b><math>\alpha</math> Nível agregado</b>
Autoeficácia		
“Os membros da equipa sentem-se confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas”.	0.84	0.83
Esperança		
“Os membros da equipa conseguem pensar em muitas formas de alcançar os objetivos”.	0.82	0.84
“Neste momento, os membros da equipa estão a alcançar os objetivos profissionais que definiram para si próprios”.		
Resiliência		
“Em geral, os membros da equipa ultrapassam facilmente as coisas mais stressantes do trabalho”.	0.75	0.82
Otimismo		
“No trabalho, os membros da equipa são otimistas acerca do que lhes acontecerá no futuro”.	0.83	0.80
<b>Capital psicológico (4 dimensões)</b>	<b>0.82</b>	<b>0.84</b>

## 2.3 Desempenho

O desempenho da equipa foi descrito pelo líder, numa escala de 6 pontos, similar às utilizadas nas variáveis anteriores, tendo para a sua medição sido utilizados 3 itens (Schaubroeck, Lam & Cha, 2007): “a equipa é muito competente”; “a equipa faz o seu trabalho de forma pouco eficaz”; e “esta equipa não desempenha bem o seu trabalho”, sendo os dois últimos depois convertidos na forma positiva. A consistência interna é razoável (0.75).

É importante salientar que, devido ao facto de serem utilizadas as mesmas pessoas para medir as variáveis, as relações entre as variáveis podem ser inflacionadas. Por essa razão, dividimos os participantes de cada equipa em duas subamostras, tendo uma sido usada para medir a humildade, e a outra para medir o Psycap da equipa. Dado que o desempenho da equipa foi medido pelo líder, o nosso modelo é testado com variáveis provindas de fontes diferentes.

## 2.4 Agregação dos dados ao nível da equipa

Tendo em conta que a humildade heterorreportada e o Psycap das equipas resultam de dados a nível individual, isto é, por cada membro da equipa, e não da equipa como um todo, foram calculados o ICC (1) e ICC (2), ou seja, as correlações intragrupo e intergrupo que quantificam em que grau unidades no mesmo grupo e em grupos diferentes se assemelham respetivamente, estando contemplados os resultados na tabela 4.

**Tabela 4: *Intraclass correlation***

	Humildade do líder	Psycap
ICC (1)	0.27	0.32
ICC (2)	0.64	0.69
<i>F</i>	2.77 ***	3.19 ***

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

F: Rácio que compara a variância intragrupo com a variância intergrupo

Como podemos constatar, apesar de os valores do ICC (2) serem inferiores a 0.70 (0.64 e 0.69 para a humildade do líder e para o Psycap da equipa respetivamente), eles são superiores a 0.60 (valor mínimo satisfatório). Os valores de ICC (1) são elevados. O rácio F também mostra que é grande a probabilidade de haver diferenças entre os grupos. Esta evidência sugere, pois, que a agregação é apropriada.

## **Capítulo III – Resultados**





## **1 Médias, desvios padrão e correlações**

A tabela 5 expõe as médias, os desvio padrão e as correlações das variáveis do estudo. A humildade autorreportada do líder correlaciona-se positiva e significativamente com o sexo e com as habilitações do mesmo. A humildade do líder reportada pelos membros da equipa correlaciona-se positivamente com o sexo do líder, com a humildade autorreportada e, de forma negativa, com a média dos anos de contacto com o líder. O Psycap da equipa correlaciona-se positiva e significativamente com o sexo do líder, com a humildade do líder descrita pelos membros da equipa e com a humildade do líder autorreportada.

No que respeita à variável do desempenho da equipa (que foi relatada pelo líder), pode afirmar-se que esta possui correlação positiva com o género do líder, com a humildade do líder autorreportada e com o Psycap da equipa (relatado pelos membros). Esta correlação (desempenho e Psycap), apesar de provir de fontes diferentes, mostrou-se positiva e significativa (0.36\*\*). É também de notar que a média da humildade autorreportada é em média superior à heterorreportada, 4.9 e 4.2 respetivamente, o que significa que há uma tendência para as pessoas se considerarem mais humildes em comparação com a perspetiva dos outros, facto que corrobora a literatura.

Outro ponto notório é o facto de as habilitações médias da equipa não se correlacionarem de forma significativa com nenhuma das variáveis e, o facto de a idade média dos membros da equipa também não se correlacionar de forma significativa com as variáveis do estudo (humildade do líder, Psycap da equipa e desempenho da mesma). O sexo é a variável que se correlaciona mais significativamente com todas as variáveis propostas no estudo, o que significa que os líderes do sexo feminino são vistos pelos membros da equipa como mais humildes, influenciando mais o Psycap e o desempenho da equipa.

Tabela 5: Médias, desvios padrão e correlações das variáveis

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1 – Sexo do líder</b> (1-masculino; 2-feminino)													
<b>2 – Idade do líder</b>	42.71	9.857	-0.11										
<b>3 – Antiguidade como líder</b>	7.174	5.0326	-0.04	0.37**									
<b>4 – Habilitações do líder(a)</b>	3.8	0.996	0.24	-0.28*	-0.26*								
<b>5 – Idade média dos membros da equipa</b>	35.1747	6.76192	-0.05	0.17	0.04	0.21							
<b>6 – Habilitações médias da equipa</b>	3.5624	0.80272	0.06	-0.26*	-0.24	0.45***	-0.13						
<b>7 – Antiguidade média dos membros da equipa</b>	6.3894	4.99949	-0.02	0.09	0.20	0.27*	0.64***	-0.13					
<b>8 – Média dos anos de contacto com o líder</b>	4.9907	3.18387	-0.03	0.09	0.40***	0.26*	0.47***	-0.07	0.80***				
<b>9 – Humildade do líder autorreportada</b>	4.9175	0.69192	0.43***	0.02	-0.01	0.32**	0.04	-0.07	0.08	-0.01			
<b>10 – Humildade do líder descrita pelos membros da equipa</b>	4.221	0.7407	0.42***	-0.10	-0.03	0.11	-0.16	0.14	-0.23	-0.30*	0.35**		
<b>11 – Psycap da equipa</b>	4.0306	0.56888	0.34***	0.22	0.08	0.03	-0.11	-0.04	-0.14	-0.12	0.33**	0.50***	
<b>12 – Desempenho da equipa</b>	5.2778	0.70791	0.45***	0.20	0.21	0.19	-0.09	0.05	0.11	0.09	0.35**	0.21	0.36**

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

(a) 1= 4º ano; 2= 9º ano; 3= 12º ano; 4= Bacharelato/licenciatura; 5= Mestrado/doutoramento

## 2 Regressões

Foi efetuada uma regressão linear múltipla com o intuito de saber em que medida a variável independente (humildade) tem efeito preditivo nas variáveis dependentes (Psycap e desempenho). Na tabela 6 estão representadas as regressões que permitem testar o modelo proposto.

**Tabela 6: Regressões**

	Psycap		Desempenho		
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2	Passo 3
<b>Sexo do líder</b>	0.35**	0.13	0.44***	0.36**	0.33*
<b>Habilitações do líder</b>	-0.02	-0.09	0.06	0.02	0.04
<b>Antiguidade média dos membros da equipa</b>	-0.13	-0.04	0.11	0.11	0.12
<b>Humildade do líder autorreportada</b>		0.16		0.17	0.13
<b>Humildade do líder descrita pelos membros da equipa</b>		0.39**		0.02	-0.9
<b>Psycap da equipa</b>					0.27*
<b>F</b>	3.25*	4.97***	5.73**	3.81**	4.06**
<b>R<sup>2</sup></b>	0.13	0.29	0.22	0.24	0.29
<b>Variância R<sup>2</sup></b>		0.16		0.02	0.05

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

F= testa a significância da regressão

R<sup>2</sup>= coeficiente de determinação (medida da dimensão do efeito da variável independente sobre a variável dependente).

Foram introduzidas como variáveis de controlo o sexo, as habilitações do líder e a antiguidade média dos membros da equipa, pois estas são as variáveis que se correlacionam significativamente com algumas ou com todas as variáveis que se pretende estudar (ver tabela 5).

Os resultados mostram que a humildade do líder heterorreportada (mas não a autorreportada) explica o Psycap da equipa. Mostram também que o Psycap da equipa

descrito pela equipa explica o desempenho da equipa descrito pelo líder. Quando a humildade e o Psycap são inseridos simultaneamente, apenas o Psycap prediz o desempenho. Por conseguinte, a relação da humildade do líder com o desempenho da equipa não é direta, mas mediada pelo Psycap (Baron & Kenny, 1986).

Para entendimento da significância desta mediação foi realizado também o teste *Sobel*. Este teste avalia a importância de um efeito de mediação, ou seja, é um método para determinar se a redução do efeito da variável independente é significativa, depois de incluir a variável mediadora no modelo e se o efeito de mediação é estatisticamente significativo. O teste efetuado indicou um efeito de mediação modesto ( $z = 1.77$ ;  $p = 0.08$ , *two-tailed*;  $p = 0.04$ , *one tailed*).

## **Capítulo IV – Discussão e conclusões**



## **1 Discussão dos resultados**

O nosso estudo sugere que a humildade do líder explica o desempenho da equipa através do Psycap da mesma. Por conseguinte, as características dos líderes humildes (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) facilitam o desempenho da equipa e fazem com que os membros da equipa vejam a humildade como um contributo para a mesma (Owens et al., 2013). Os indivíduos humildes aprendem com os seus erros e tomam medidas corretivas após o baixo desempenho, levando a um desempenho geral superior ao longo do tempo (Owens et al., 2013). Ainda segundo os mesmos autores, a humildade envolve a apreciação das forças dos outros e, num contexto de desempenho, as pessoas humildes estão menos propensas a desvalorizar as forças ou o alto desempenho daqueles que os rodeiam, estado a humildade positivamente associada ao desempenho geral.

A humildade contribui para a alta produtividade quando os indivíduos e grupos são capazes de discutir abertamente melhores formas de organizar o seu trabalho, sendo que uma cultura de humildade suporta o desenvolvimento de novos líderes e fornece múltiplas oportunidades de aprendizagem para os funcionários (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Porém, o efeito da humildade do líder no desempenho da equipa não é direto, mas sim mediado pelo Psycap da equipa, conforme sugere o nosso estudo. Os líderes que mostram humildade ajudam a legitimar o desenvolvimento e a aprendizagem pessoal (Owens & Hekman, 2012) e a promover abertura, confiança e reconhecimento, reconhecidos como antecedentes da orientação para a aprendizagem (Bunderson & Sutcliffe, 2003). As características dos líderes humildes (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) fazem com que eles desempenhem um papel fundamental nos processos de aprendizagem (capacidade da empresa para gerar novos conhecimentos) e desenvolvimento da resiliência organizacional, ou seja, a capacidade que a empresa tem de se adaptar às mudanças (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Estas características também permitem o desenvolvimento da confiança que os outros têm para expressar as suas ideias e fazer as suas contribuições, sem receio de errar ou sofrer represálias. Líderes humildes admitem a dependência de outros (Weick, 2001), expressam uma propensão para tratar os subordinados como iguais (Whitener, Brodt,



Korsgaard & Werner, 1998), atribuem autonomia e incluem subordinados na tomada de decisão, demonstrando, assim, confiança, e contribuindo para o desenvolvimento do capital psicológico (Whitener et al., 1998). Em contrapartida, os líderes não humildes dificultam a aprendizagem da equipa, considerando os seus membros como inferiores. Estes líderes têm interesse em vangloriar-se perante outros e concentram-se apenas nas suas necessidades, tendo dificuldade em criar relacionamentos saudáveis. Por estas razões o ambiente de trabalho com líderes não humildes não é saudável, fazendo com que as equipas se inibam e diminuam a confiança. Ao contrário, os líderes humildes criam condições e ambientes favoráveis para o desenvolvimento do Psycap da sua equipa.

O capital psicológico da equipa prediz o desempenho da mesma, sendo outro resultado deste estudo que corrobora a literatura. Avey et al. (2011) postula que indivíduos com um Psycap elevado têm mais energia e despendem mais esforço, o que se traduz em melhores desempenhos por longos períodos de tempo. As equipas ricas em Psycap esperam que boas coisas aconteçam no trabalho (otimismo), acreditam que podem criar o seu próprio sucesso (eficácia e esperança) e são mais impermeáveis aos contratempos (resiliência), quando comparados com as equipas "pobres" em Psycap (Avey et al., 2011). Os níveis mais elevados de otimismo em relação ao futuro e a confiança nas suas capacidades para serem bem-sucedidas no seu local de trabalho motiva as equipas a tomar o rumo do próprio destino (Seligman, 2006), a autosselecionar empreendimentos desafiadores (Bandura, 1997), a desenvolver esforços e os recursos necessários, e a serem perseverantes face a obstáculos (Stajkovic & Luthans, 1998), ao invés de se tornarem "desistentes".

Segundo Luthans (2002), das dimensões do Psycap, a autoeficácia é a capacidade psicológica que melhor preenche o requisito de impacto no desempenho. Já Bandura (1997) considera a autoeficácia como a capacidade mais importante dos mecanismos psicológicos da positividade, pois, segundo este autor, quanto mais uma pessoa acredita conseguir produzir efeitos desejados e prevenir os indesejados através das suas ações, mais incentivos terá para agir. O autor postula ainda que a autoeficácia é determinante na persistência com que se enfrentam obstáculos. Luthans et al. (2007) referem que a relação entre a autoeficácia e o desempenho está bem evidenciada na literatura. A

autoeficácia permite que os indivíduos aceitem tarefas desafiadoras e metas de forma proactiva e exerçam esforços necessários, de forma persistente, para alcançá-los (Stajkovic & Luthans, 1998).

Luthans (2002) sugere que a esperança pode ser gerida no sentido de melhorar o desempenho no contexto organizacional. A esperança contribui para o desempenho porque os indivíduos esperançosos têm a vontade para realizar os seus objetivos e a capacidade de encontrar maneiras alternativas para os alcançar (Snyder, 2002). O estudo de Youssef (2004) sugere que o nível de esperança dos colaboradores relaciona-se, de forma positiva, com o seu desempenho. No que concerne ao otimismo, este tem sido associado com uma variedade de resultados positivos como, por exemplo, a relação positiva com o desempenho dos indivíduos em diversos domínios do contexto organizacional (Luthans et al., 2005). Indivíduos otimistas distanciam-se de acasos da vida desfavoráveis, protegendo-se, assim, de culpa e depressão. Por último, estudos indicam que a resiliência induz ganhos significativos em termos de desempenho (Luthans et al., 2005). Indivíduos resilientes conseguem alcançar níveis elevados de desempenho, pois possuem uma capacidade de prosperar e crescer através das dificuldades com que se deparam (Luthans & Youssef, 2004).

Os componentes do Psycap podem, contudo, ser desenvolvidos (Luthans & Youssef, 2004). Segundo estes autores, para desenvolver a autoeficácia, a abordagem mais eficaz é permitir a experiência do sucesso, pois o êxito do desempenho aumenta a confiança e a capacidade de realizar uma tarefa. Para o desenvolvimento da esperança, o papel da comunicação, que deve ser clara, específica, realista, mensurável, e a definição de metas desafiadoras são vitais na criação de objetivos para os quais as equipas podem dirigir a sua *agency* e os seus caminhos. Para além disso, a divisão de metas complexas, difíceis, ou de longo prazo, em sub-metas que possam ser geridas, aumenta a esperança, pois permite que os funcionários experimentem um progresso gradual e "pequenos ganhos" (Luthans & Youssef, 2004).

A gestão do stress e as iniciativas de conciliação foram consideradas por Luthans e Youssef (2004) como tendo um impacto positivo no desenvolvimento do otimismo. Por fim, para o desenvolvimento da resiliência podem adaptar-se as três estratégias

recomendadas por Masten (2001), sendo estas focadas em: ativos (ênfaticam e valorizam os recursos que potenciam resultados positivos apesar da presença de riscos); riscos (concentram-se na redução dos riscos e fatores de stress que podem aumentar a probabilidade de resultados indesejáveis); e processos (envolvem a mobilização do poder dos sistemas adaptativos necessários para a utilização de uma mais valia para gerir fatores de risco emergentes).

## **2 Limitações e estudos futuros**

Apesar das contribuições do estudo, este possui várias limitações, nomeadamente: o tamanho reduzido da amostra e a limitação geográfica da mesma (incluindo apenas a região norte e centro de Portugal). Estudos futuros deverão incluir amostras com dimensões superiores, integrando o território nacional. O estudo poderá, para além disso, ser alargado a outros países. Isto permitiria posterior comparação de resultados entre países e culturas. Sugerimos, ainda, a utilização de amostras provenientes de setores específicos, permitindo a comparação de resultados entre setores.

Outras limitações do estudo são: (a) a utilização de uma variável mediadora; (b) a inexistência de variáveis moderadoras. É, com efeito, possível que os efeitos da humildade do líder dependam de outros fatores não tidos em conta, como, por exemplo, a personalidade e a humildade dos membros da equipa, a cultura organizacional e o país; (c) a utilização da versão reduzida do PCQ para medir o Psycap (PCQ-12). Pesquisas futuras poderão usar o PCQ-24; (d) a utilização de uma medida de desempenho subjetiva. Estudos futuros deverão recolher dados de desempenho objetivos; (e) o facto de a recolha dos dados para medir as variáveis ter sido realizada simultaneamente. Isto não nos permitiu extrair a causalidade. Estudos futuros deverão, desta forma, recolher dados de forma longitudinal.

### **3 Implicações para a gestão**

Os recursos humanos, nomeadamente as suas virtudes, como por exemplo, a humildade e a positividade no local de trabalho, ganham cada vez mais ênfase dentro das organizações. Pessoas positivas e felizes e que encarem os companheiros de trabalho como amigos e como iguais promovem o desenvolvimento e a aprendizagem pessoal e organizacional. O estudo sugere que promover as forças psicológicas da equipa pode surtir efeito no desempenho da mesma. Desta forma, importa que as organizações e os líderes adotem medidas que promovam essas forças na equipa. Uma das formas de promover o Psycap da equipa é a humildade dos líderes. Como tal, as empresas devem ser cuidadosas na seleção dos mesmos. Por outro lado, dado que a humildade tem uma componente passível de desenvolvimento, as organizações devem criar condições para sensibilizar e desenvolver a humildade.

Uma das primeiras medidas a tomar passa pelo esclarecimento sobre o significado da humildade, dando conta de que esta virtude não representa uma fraqueza, mas sim uma força. Como postularam Morris et al. (2005) e Vera e Rodriguez-Lopez (2004), a humildade não deve ser considerada como uma fraqueza, incompatível com as duras realidades que os líderes enfrentam nas organizações modernas. Outras medidas que podem ser utilizadas, propostas por Vera e Rodriguez-Lopez (2004) são: incluir a humildade como um elemento estratégico e cultural da empresa; liderar com base em ações exemplares; implementar práticas de promoção que recompensem a humildade; rejeitar publicamente comportamentos de arrogância ou de excesso de confiança. Por fim, o estudo permite o preenchimento da lacuna existente sobre o lado esquerdo do Psycap e a escassez de estudos sobre a humildade.

#### 4 Comentários finais

Nos dias de hoje, a turbulenta paisagem económica, política, social e ética carece de positividade nas organizações. Acresce que a negatividade geral, potenciada pelo terrorismo, pelo desemprego e, como muitos argumentam, pela perda de valores culturais, exige uma psicologia positiva que enfatiza os pontos fortes e os valores humanos dentro e fora do local de trabalho (Youssef & Luthans, 2012). Apesar de as limitações presentes no estudo, o seu contributo constitui uma ferramenta importante para as organizações, corroborando a recente importância dada às das virtudes das pessoas a nível organizacional. Não só as organizações, como o mundo em geral, carecem de mais valores e virtudes, sendo que estas se refletem em fatores como a positividade e a felicidade, não só individual, mas coletiva, em todos os contextos.

Tal como sugere Molyneaux (2003), a humildade não é apenas uma postura a ser adotada, mas sim, um conceito para ser vivido. Já St. Augustine tinha referido que “Humildade é a base de todas as outras virtudes: assim, na alma, em que esta virtude não existe, não pode haver qualquer outra virtude, exceto em mera aparência.” Porém, esta perspetiva que valoriza a humildade, embora negligenciada durante muito tempo, tem sido defendida nos últimos anos por grandes organizações como essencial para a sobrevivência das mesmas. Como Cher Wang, da empresa HTC refere:

*“É preciso humildade para perceber que não sabemos tudo, que não podemos descansar com as nossas vitórias e saber que precisamos de continuar a aprender e a observar. Se não, é certo, que alguma startup tomará o nosso lugar”*

## **Bibliografia**



- Argandoña, A. (2014). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1952–1962.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reicaard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Ben-Ze'ev, A. (2000). *The subtlety of emotions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.



- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Collins, J. (2001a). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: Harper Business.
- Collins, J. (2001b). Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 7, 136–146.
- Comte-Sponville, A. (2001). *A small treatise on the great virtues*. New York: Henry Holt & Company.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. *Leadership Quarterly*, 19(5), 569–581.
- Davis, D. E., Worthington Jr., E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243–252.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing the conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*.
- Emmons, R. A. (2007). *Thanks!: How the new science of gratitude can make you happier*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Ensari, N., & Murphy, S. E. (2003). Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 52–66.

- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: a preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95–114.
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: a consistent and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, 7(3), 208-218.
- Exline, J. J., Campbell, W.K., Baumeister, R. F. Joiner, T., Krueger, J., & Kachorek, L.V. (2004). Humility and modesty. In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 461–475). Oxford: Oxford University Press.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grenberg, J. M. (2005). *Kant and the ethics of humility: a story of dependence, corruption and virtue*. Cambridge University Press.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Hugo, V. (2005). *The history of a crime*. New York: Mondial (original work published 1877).
- King, L. A., & Hicks, J. A. (2007). Whatever happened to “What might have been”? regrets, happiness, and maturity. *The American Psychologist*, 62(7), 625–636.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multilevel, multidomain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*.
- Labouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16–29.
- Liu, Y. (2013). Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41, 109-112.

- Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. F. (2001). Cultural values and happiness: an East-West dialogue. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 477–493.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 34, 241–258. doi:10.1177/0149206307308913.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital : measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers : exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. resilience processes in development. *The American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Means, J. R., Wilson, G. L., Sturm, C., Biron, J. E., & Bach, P. J. (1990). Humility as a psychotherapeutic formulation. *Counselling Psychology Quarterly*, 3(2), 211-215.
- Molyneaux, D. (2003). “Blessed are the meek, for they shall inherit the earth” - an aspiration applicable to business? *Journal of Business Ethics*, 48(4), 347–363.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
- Murrell, K. L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: towards relational concepts. *Organizational Development Journal*, 15, 35-42.
- Newman, J. (1982). Humility and self-realization. *The Journal of Value Inquiry*, 16(4), 275–285.
- Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72.
- Owens, B. P. (2009). *Humility in organizational leadership*. (Doctoral dissertation, [SI: sn]).

- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2012). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 260-272). Oxford: Oxford University Press.
- Owens, B. P., Rubenstein, A., & Hekman, D. R. (2010). The antecedents, consequences, and contingencies of humility in leadership: a qualitative approach. *Academy of Management Meetings, Montreal CA*.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259–278.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2008). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Peterson, S. J., & Zhang, Z. (2003). Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance. In M. A. Carpenter (Ed.), *Handbook of top management research* (pp. 127–149). New York, NY: Edward Elgar.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context

- of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552.
- Rego, A., Reis Júnior, D., & Pina e Cunha, M. (2014). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Richards, N. (1992). *Humility*. Temple University Press.
- Sandage, S. J. (1999). An ego-humility model of forgiveness. *Marriage and Family: A Christian Journal*, 2(3), 259-276.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., Bridges, M. W., & Chang, E. C. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Psychological WellBeing* (pp. 189-216). American Psychological Association.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism: how to change your mind and your life. learned optimism* (Vol. 9). Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.

- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business*. New York: Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70–82.
- Tangney, J. P. (2002). Humility. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 483–490). New York: Oxford University Press.
- Templeton, J. M. (1995). *Discovering laws of life: tfp*. Templeton Foundation Press.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimation of doubt. In W. Bennis, G.M. Spreitzer, & T.G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

- West, B. J., Patema, J. L., & Caesten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: multilevel theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. ProQuest Dissertations and Theses. The University of Nebraska - Lincoln.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital: meaning, findings and future directions. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 17-27). Oxford: Oxford University Press.